



Purposeful positioning: balans tussen commercie en ideaal

Beknopt verslag van de expert class 'Purposeful positioning. Over de maatschappelijke betekenis van het merk.' van 17 december 2013.

Inleiding

Op 17 december vond de laatste expert class van 2013 plaats, met als onderwerp purposeful positioning. Letterlijk vertaald betekent dit zoiets als doelgericht of doelbewust positioneren. De ondertitel van deze class – 'over de maatschappelijke betekenis van het merk' – maakt meteen duidelijk dat dit doelgerichte een specifieke invulling krijgt. Vertrekpunt van deze expert class is dat merken die bijdragen aan een hoger maatschappelijk doel aantrekkelijker worden gevonden door klanten en daardoor succesvoller zijn. Het bepalen en tot leven brengen van de maatschappelijke betekenis van merken vormt daarmee een nieuwe strategische uitdaging voor marketeers waarmee deze 'shared value' kunnen creërenⁱ.

De dag gaat van start met een commercial van project Sunlight, Unilever's emotionele oproep aan de consument om werk te maken van een duurzame levensstijl: 'Er was nooit een betere moment om te werken aan een betere wereld'. Daarmee is de toon van de dag gezet. Jeroen Meijering, de dagvoorzitter van b-open, benadrukt dat merken in toenemende mate een wezenlijke rol pakken in het leven van consumenten, door nadrukkelijk maatschappelijke of bijvoorbeeld ecologische ambities te adopteren.

Een eerste inventarisatie van voorbeelden leidt direct tot een discussie over de ingeschatte (on)oprechtheid. Triodosbank of ASN zijn wat de deelnemers betreft boven alle twijfel verheven, maar over bijvoorbeeld Pampers en haar actie rondom de tetanusvaccinaties, zijn de meningen verdeeld. Ook in supermarkten treffen sommige deelnemers twijfelachtige Fair Trade achtige claims aan, waarin het commerciële belang voorop staat. Deze discussie steekt gedurende de dag nog enkele keren de kop op.

De achtergronden

Annemarie Borzone (Effective Brands) neemt ons bij de hand in een toelichting op purposeful positioning. Haar uitgangspunt is dat maatschappelijk doel en groeiend ondernemingsresultaat goed samen gaan. Zij illustreert dit met de top 50 van sterkst groeiende merken in de Standard & Poor 500. Deze hebben allemaal een maatschappelijke ambitie. Zij sluit daarmee aan op door Stengel (2011ⁱⁱ) verricht onderzoek naar de determinanten van groeiⁱⁱⁱ, dat wordt beschreven in zijn aan de deelnemers van de expert class verstrekte boek 'Grow'.

Dat het gaat om een zeer actueel thema laat Borzone zien met de resultaten van het onderzoek Marketing 2020. Geïnterviewd werden wereldwijd 250 CEO's en CMO's. Op de vraag wat hen enthousiast maakt kwamen als belangrijkste antwoorden naar boven social marketing, samenwerking met consumenten, purposeful marketing en globalisering. Als belangrijkste uitdagingen noemden zij infobesity^{iv}, verkokering in organisaties, touch point consistentie^v, privacyrisico's en meer doen met minder.

Borzone plaatst purposeful positioning, met Kotler, in de evolutie van marketing. Zij verwijst naar Kotler's 'Marketing 3.0' en de door hem geschetste ontwikkeling van productoriëntatie, via klantoriëntatie naar het verbeteren van de wereld^{vi}. Purposeful positioning heeft alles te maken met het bewerkstelligen van een betekenisvolle impact in de individuele levens van de leden van de doelgroep en de wereld waarin we leven. Het is van belang om daarbij te zorgen voor een goede balans tussen de commerciële en de

maatschappelijke ambitie. Voor wat betreft de commerciële ambitie, is het verstandig om de categorie uit te dagen en dus ook wat betreft maatschappelijke ambitie te komen tot een onderscheidende positionering. Denk bijvoorbeeld aan AKZO dat zegt geen verf te verkopen, maar *'tints of optimism'*. Daarnaast wordt als goed voorbeeld Dove genoemd dat al meerdere jaren de mythe van de vrouwelijke schoonheid aan de kaak stelt. Twee voorbeelden van unieke positionering in de desbetreffende categorie.

Anders dan bij corporate social responsibility (CSR) staat 'purpose' in het hart van het merk. Deze kleurt alle merkinitiatieven en is de drijfveer voor alles. Van de bedrijfscultuur tot en met bijvoorbeeld de presentatie op het schap of in de media. Purposeful positioning vraagt om daadwerkelijk engagement, als noodzakelijke voorwaarde. Het is zaak dit allereerst binnen je bedrijf te voeden en daarna contact te zoeken met je doelgroep. Dit vraagt om een ambitie die zowel intern als extern aansprekend is. Als marketeer heb je wel je CEO nodig om hiermee adequaat van start te kunnen gaan. Purposeful positioning is immers breder dan marketing.

Borzone's advies: verzin geen maatschappelijke ambitie, maar formuleer er een die daadwerkelijk past bij de onderneming. Een ambitie moet als vanzelfsprekend naar boven komen en verankerd zijn in het DNA van het bedrijf. Als voorbeeld van een goed op het DNA van de onderneming aansluitende 'purpose' noemt Borzone Whiskas' *'nurture nature'*. Bij alles wat Whiskas doet laat dit merk respect zien voor de wilde kant van katten en is er zorg voor katten in de breedste zin van het woord. Deze is niet enkel beperkt tot de kat als huisdier. Deze campagne heeft geleid tot samenwerking met WWF rondom wilde katten. Whiskas doneert in het kader hiervan aan het wereldwijde big Cats project, dat is gericht op de bescherming van kattenrassen die dreigen uit te sterven.

Waar vind je zo'n maatschappelijke ambitie dan? Stengel beschrijft in zijn al genoemde boek vijf groepen van fundamentele, menselijke waarden, waar deze ambitie kan worden gevonden. Dit zijn achtereenvolgens vreugde of blijdschap veroorzaken, verbinding mogelijk maken, inspireren tot het ontdekken van nieuwe horizons en ervaringen, trots oproepen, maatschappelijke effecten teweeg brengen door de status quo uit te dagen en categorieën te herdefiniëren.

Purposeful positioneren heeft een positief effect op de bedrijfsresultaten om vijf redenen, aldus Borzone. Groei wordt gestimuleerd doordat:

- de interne betrokkenheid en motivatie wordt versterkt;
- de interne en externe samenwerking verbeterd;
- het inspireert tot nieuwe ideeën;
- het de mens raakt achter de consument;
- het consistentie biedt over de meest uiteenlopende contactpunten met de consument.

Het open brandscape model

Ook Jeroen Meijering plaatst purposeful positioning in de bredere context van de historie van marketing. Marketeers veranderden hun focus van goede producten, via tevreden klanten, naar een betere wereld. Duurzaamheid en een zinvolle ambitie staan voorop. Wat b-open betreft vraagt maatschappelijke betekenis er om dat merk, mensen en samenleving worden verbonden: Het gaat om de belofte en de betrokkenheid van een merk bij het oplossen van maatschappelijke problemen, om zo bij te dragen aan een uitdagende maatschappelijke ambitie, waarmee het merk zich weet te onderscheiden van concurrenten en doelgroepen (extra) waarde toe te kennen aan het merk.

Om succesvol te kunnen zijn formuleert hij voorwaarden op drie niveaus. Op het niveau van het *'waarom'* gaat het er om dat sprake is van een oprechte intentie die past bij het bedrijf. Op het niveau van het *'wat'* zijn doorslaggevend het tonen van leiderschap, kiezen voor een relevante ambitie (niet in de laatste plaats in de ogen van de doelgroep) en, tot slot, zichtbaar resultaat boeken. Op het derde niveau van het *'hoe'* is het zaak samen te werken, transparant en activistisch te zijn: het gaat er om "de barricade op te gaan" en te doen. Meijering presenteert het open brandscape model.



© b-open, 2013

open
brandscape

Figuur 1. Het open brandscape model van b-open

Deels overlappend, deels in aanvulling op het voorgaande, zijn wat Stengel betreft de uitblinkers die bedrijven die excelleren in vijf activiteiten ('must-do's'):

- Het vinden van een bij het bedrijf passend ideaal;
- Het vormgeven van de bedrijfscultuur rondom dit ideaal;
- Het effectief communiceren van het ideaal, met het oog op het realiseren van betrokkenheid bij zowel medewerkers als klanten;
- Het leveren van een klantervaring die consistent is met het ideaal;
- Het evalueren van resultaten en mensen in het licht van het ideaal.

DELA en Coca Cola

Op 11 maart 1937 werd DELA in Eindhoven opgericht. De oprichting van begrafenisvereniging '*Draagt Elkanders Lasten*' werd gemotiveerd door de ambitie om een einde te maken aan de oneerlijke gewoonte mensen met een openlijk standverschil te begraven, aldus Tim Nijhuis van DELA. Vanuit het besef dat veel mensen zich geen goede en waardige uitvaart konden veroorloven. Sindsdien ontwikkelde DELA zich tot een coöperatie met 3 miljoen leden. De markt voor uitvaartverzekeringen groeit al een tijd niet meer. Daarom wordt sinds 2004 nagedacht over een nieuwe aanpak. Een van de belangrijkste ontwikkelde inzichten is dat DELA er goed aan doet om een grotere cirkel rondom uitvaarten te zetten en de focus meer te verleggen naar de nabestaanden en bijvoorbeeld doorleven. Een grondige herpositioneren bleek nodig. Een herpositionering die teruggreep op het idealisme van 1937. Er is gekozen voor een benadering waarin centraal staan zekerheid, zorg en continuïteit. Dat is wat DELA de consument biedt. Dit vraagt van iedere medewerker betrokkenheid, integriteit en ondernemerschap en aansluiting op de belangrijkste sterkten van DELA: het coöperatieve, de laagdrempeligheid, de betrouwbaarheid en, tot slot, het feit dat DELA goed is in het bijstaan met raad en daad.

Geformuleerd is inmiddels de ambitie om in 2020 de meest betrokken coöperatie te zijn die het leven meer betekenis geeft. Als belangrijkste succesfactoren hiervoor worden beschouwd: de leden van DELA voelen zichzelf ambassadeur en bevelen DELA aan bij familie en vrienden, DELA staat op de eerste plaats als "great place to work", heeft de beste reputatie en keert ieder jaar weer een winstdeling uit. Nijhuis meent dat het anno 2013 op al deze punten beter kan en dat er dus werk aan de winkel is.

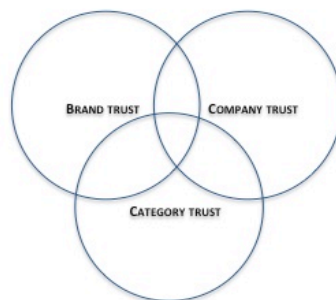
Wat vraagt dit van de communicatie met de consument? Het is zaak te komen tot een goede afstemming van identiteit, functie en aanbod, aldus Nijhuis. Woorden zoals 'samen' en 'voor elkaar' drongen zich al snel op, zo zegt hij. Voor wat betreft functie gaat het om de relevantie van 'zorg voor elkaar'. De identiteit van DELA heeft alles van doen met strijdvaardigheid. Dat lag ook aan de basis van het ontstaan van de coöperatie in 1937. Het aanbod vraagt om bewijslast rondom ontzorgen met een welgemeend en goed begrepen eigen belang.

Nijhuis laat zien hoe de consument is benaderd met een commercial rond het thema: '*Waarom wachten met iets moois zeggen, wanneer het ook vandaag kan?*'. Mensen worden opgeroepen om elkaar *vandaag al*, positief toe te spreken. Naast de commercial met daarin de oproep, besteedde DELA veel aandacht aan het faciliteren van participatie. Mensen werden geholpen om hun persoonlijke boodschap te delen, met onder meer advertenties met schrijfruimte, posters op persoonlijke maat in lokale ABRI's en een Internetplatform. De boodschap werd al doende telkens weer herhaald en verstevigd.

Als gevolg van deze campagne groeide het verzekerd kapitaal van DELA met 50%. Maar, zo zegt Nijhuis, het belangrijkste was natuurlijk dat Nederland een stukje mooier werd. Daarnaast veranderden de associaties rondom DELA. Er werden nu positieve emoties opgeroepen en ontroering. Ook werd DELA meer gezien als '*betrokken, samen, bijzonder en mooi*'. Mensen die de commercial kennen zijn positiever over DELA dan diegenen die deze niet zagen. In deze campagne werd met geen woord gerept over de producten en diensten van DELA.

Guido van Alphen vertelt het verhaal van Coca Cola. Vandaag de dag is de merkenstrategie gericht op het thema '*live positively*'. De strategie is gericht op vertrouwen in merk, organisatie en categorie. Deze hangen sterk met elkaar samen (zie figuur 2).

Van Alphen beschrijft verschillende initiatieven van Coca Cola. Uitgangspunt is telkens weer dat voor de consument van belang is "*waar de fles van is gemaakt en wat er in zit*". Om te beginnen de 'plantbottle campagne', die in 2011 van start ging. De ambitie is dat in 2020 alle PET-flessen van plantaardig materiaal zijn gemaakt. Dit is een milieucommitment, waarin de rol van aardolie wordt teruggebracht. Dit gaat gepaard met een oproep aan de consument om vooral te recyclen. Er is nadrukkelijk sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Van Alphen merkt op dat een campagne zoals deze van invloed is op het vertrouwen in merk en bedrijf, maar niet op het vertrouwen in de categorie.



Figuur 2. Werken aan vertrouwen op drie niveaus

Ook de Artic Home campagne is een voorbeeld van een milieucommitment van Coca Cola. "*Our goal, in partnership with WWF, is to raise awareness and funds to help create places where polar bears and people can thrive in the Arctic*". Dit betreft een samenwerking met het WWF. Hier werd geëxperimenteerd met de mogelijkheid om de consument direct – via de website van Coca Cola – een donatie te laten doen. Dat bleek niet goed te werken. De samenwerking met het WWF werd wel gewaardeerd door de consument.

Dieper wordt ingegaan op de casus voeding en gezondheid. De consument ziet veel berichten over voeding en gezondheid. Deze zijn zeker niet allemaal positief. Coca Cola benadrukt het bredere perspectief van een gebalanceerde leefstijl van de consument: Coca regular is niet beter of slechter dan

light of zero, de gezondheidseffecten hangen af van de totale levensstijl van de consument. Coca Cola neemt in dit bredere kader graag haar verantwoordelijkheid.

Een van de ambities is om in 2020 10 procent van de calorieën uit de markt hebben gehaald, door focus op het keuzegedrag van de consument, innovatie (bijvoorbeeld door suiker te vervangen door stevia), het stimuleren van een actieve leefstijl, gerichte informatieverstrekking en verantwoorde sales en marketing. Waar het gaat om het bevorderen van een actieve levensstijl is Coca Cola ook gericht op het onderwijs en werkt toe naar extra aandacht voor het VMBO. Partners zijn hier NOC NSF en Achmea.

Getoond worden voorbeelden zoals 'Refresh 2020' en 'Be oké'. In het eerste voorbeeld gaat het om preventie van obesitas. Coca Cola moedigt de consument aan tot een actieve levensstijl en streeft bewustwording na. In het tweede voorbeeld staat centraal de keuze voor veel of weinig, voor 139 of 0 calorieën.

In al deze gevallen gaat het om versterking van het vertrouwen in merk, bedrijf en categorie, naast het realiseren van maatschappelijke ambities. Coca Cola gelooft in een sterke samenleving. "Wanneer mensen samenkomen gebeuren er mooie dingen". Van Alphen formuleert als belangrijkste conclusies uit de tot nu toe opgedane ervaringen:

- Maatschappelijke ambitie en core business moeten goed op elkaar aansluiten;
- Het gaat er om zowel de maatschappelijke als de bedrijfsstrategie goed en samenhangend in te vullen;
- Gebruik het merk als versneller voor de versterking van het vertrouwen;
- Denk en handel integraal;
- Practice what you preach;
- Geef structurele aandacht, dit is een zaak van lange adem;
- Lever bewijs dat het je serieus is;
- Zorg voor consistentie in alle communicatie.

Mark Huijsmans, marketing directeur van Miele Nederland, tevens de gastheer van deze expert class, introduceert de casus waar de deelnemers mee aan de slag gaan. Zij worden uitgedaagd om de maatschappelijke betekenis van het merk Miele te definiëren. En dat blijkt – zeker gezien het korte tijdsbestek – een lastige opdracht te zijn. De drie subgroepen komen, na iets meer dan een uur, terug met drie scenario's, achtereenvolgens benadrukkend 'zorg voor elkaar en duurzaamheid', 'second life van Miele apparatuur en de mogelijkheid van time sharing' en 'genieten, ontzorgen en duurzaamheid'. Van 'Miele kreeg je van huis uit mee', tot 'Miele geef je door!' en 'Een betere toekomst met Miele'. De opmerkelijkste vondst was wat mij betreft de App 'Mielemaps' waarmee de consument kan zien welke Miele-apparatuur in de directe omgeving wordt gedeeld en dus door hem of haar kan worden gebruikt.

Mark Huijsmans vertelt dat Miele zelf op vier scenario's uitkwam:

1. Niet duur maar duurzaam;
2. Iedereen, inclusief de aarde verdient een Miele;
3. Miele bevordert een gezonde levensstijl;
4. We take care.

Deze scenario's werden geëvalueerd naar de mate waarin het merk wordt versterkt, de omvang van de verwachte maatschappelijke impact, de relevantie, de inspiratie en de mogelijkheid tot activering.

Grote vragen

Aan het einde van deze dag in het prachtige Miele Inspirience Centre, terugblikkend op een goed verzorgde expert class, met boeiende sprekers die een kijkje in hun keuken toestonden, ontkom ik niet aan een licht gevoel van teleurstelling. Is dit nu purposeful positioning? Ondanks alle tekst en uitleg, ondanks de zo nu en dan zeer verheven en idealistische boodschap, blijf ik het gevoel houden hier toch eerst en vooral te maken te hebben met een nieuw waargenomen kans om de bedrijfsresultaten aan te jagen. En omdat maatschappelijke betrokkenheid nu eenmaal in is, kiezen veel bedrijven voor deze weg. Belangrijke vraag is wat de auteur betreft dan ook in hoeverre de in deze expert class gepresenteerde

visies en theoretische uitgangspunten, in de alledaagse marketingpraktijk tot hun recht gaan komen. Een vraag die zich nog nadrukkelijker opdrong na lezing van Stengel's boek 'Grow'. Mogelijk dat dit mede komt doordat de grote vragen rondom purposeful positioneren maar lichtjes werden aangestipt. Grote vragen zoals die naar de samenhang van bedrijfs- en maatschappelijke ambities, de vraag in hoeverre het maatschappelijk ideaal *daadwerkelijk* "aanwezig is" in alle lagen van het bedrijf, in alle proces- en productiefasen en in alle ondernemingsbieden, of zich eerst en vooral beperkt tot de voor de consument waarneembare etalage, vragen rondom de relatie met de aandeelhouders en de gevolgen voor shareholder value (wat, bijvoorbeeld, als de maatschappelijke ambitie neerwaarts drukt op de shareholders value?), of de vraag of tegenover "een goede daad van een onderneming" telkens weer een beloning door de consument dient te staan. Mogelijk dat ook een rol speelt dat de getoonde voorbeelden vooral campagnevoorbeelden waren en nu net niet van – bijvoorbeeld – de vaker genoemde bedrijfscultuur en de daar noodzakelijke veranderingen. Hoe oprecht is, met andere woorden, purposeful positioning, hoe zeer zijn bedrijven daadwerkelijk doordrenkt van het maatschappelijke ideaal dat zij adopteren?

Tijdens deze expert class is meerdere keren gesproken over Kotler's Marketing 3.0. Purposeful positioning werd verbonden met de derde fase in de ontwikkeling van marketing: van product en klant naar het verbeteren van de wereld. Een citaat dat ik heb gemist is het navolgende: '*Veel marketeers zullen moeten toegeven dat de klant diep in hun hart nooit de hoogste prioriteit heeft*'. Dit schrijft Philip Kotler in ditzelfde boek. We zijn klaarblijkelijk niet allemaal ongeschonden door de tweede fase in de evolutie van marketing gekomen. Zo'n constatering van een van onze 'peetvaders' noodzaakt mijns inziens tot een grondige evaluatie en het formuleren van de lessen die marketeers hieruit kunnen leren met het oog op de toekomst en het realiseren van de aspiraties die centraal staan in de derde ontwikkelingsfase van marketing.

Dit laatste eerst en vooral met het oog op het belangrijkste afbreukrisico anno 2013 en 2014. Wat mij betreft heeft dit betrekking op het door ondernemingen al dan niet waarmaken van beloftes en bevestigen of ontkrachten van verkregen vertrouwen van de consument. Wanneer de consument op enig moment tot het inzicht komt dat ondernemingen (met marketeers voorop) hun maatschappelijke betrokkenheid hebben gebruikt voor eigen gewin, dat het maatschappelijk ideaal niets meer bleek te zijn dan een middel om hem aan te moedigen tot (groeierende) consumptie, dan zouden de teleurstelling en boosheid wel eens heel erg groot kunnen zijn. De vertrouwensbreuk die hiermee gepaard gaat, zal een averechts effect hebben op de bedrijfsresultaten en slechts met zeer grote moeite overbrugbaar blijken. Het gaat te ver om in dit verslag diepgaander op deze thematiek in te gaan. Voor diegenen die meer van de achtergronden willen weten verwijs ik graag naar mijn artikel 'Weg met de klantgerichtheid' (Zie hiervoor: <http://www.quantanpm.nl/userdata/File/Weg%20met%20de%20klantgerichtheid.pdf>).

14.01.2014 | Drs. Jos A.J. van der Horst SMP

ⁱ Deze omschrijving is overgenomen uit de beschrijving van deze expert class op de website van het NIMA.

ⁱⁱ Stengel, J. (2011) *Grow, How ideals power growth and profit at the world's greatest companies*, New York, Crown Publishing Group. Dit boek werd aan de deelnemers van de expert class uitgereikt.

ⁱⁱⁱ Een belangrijk nadeel van de presentatie van de onderzoeksresultaten is dat Stengel nergens beschrijft hoe hij tot zijn conclusies is gekomen. Dat is bijzonder jammer, te meer daar Stengel herhaaldelijk stelt dat de uitkomsten van zijn onderzoek zeer bijzonder zijn en zelfs leiden tot 'a critical new benchmark for business leadership'.

^{iv} Hoe effectief om te gaan met alle beschikbare informatie en information overload of paralysis door analysis te vermijden?

^v Hoe een consistente ervaring voor de consument te creëren in alle onderscheiden en nog steeds groeiende contactmogelijkheden?

^{vi} Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. New York: John Wiley and Sons Ltd.